

Sami Vuorimäki

# **MARKKINOINNIN AUTOMAATIO MYYNNIN JA MARKKINOINNIN RAJAPINNASSA**

Johtamisen ja Talouden Tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
12/2019

# TIIVISTELMÄ

Sami Vuorimäki: Markkinoinnin automaatio myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma  
Joulukuu 2019

---

Tutkielman tarkoituksena on tutkia markkinoinnin automaation mahdollisuuksia myynnille ja markkinoinnille sekä sitä, mitä markkinoinnin automaatio tekee näiden kahden funktion rajapinnassa. Markkinointi ja myynti on B2B puolella hyppäämässä paradigmasta toiseen: outbound myynnistä inboundiin. Johdonmukaisella ja hallinnoidulla sisältömarkkinoinnilla voidaan johdattaa asiakasta päätöksentekoprosessissaan eteenpäin. Markkinoinnin automaatiota hyödyntämällä voidaan valjastaa markkinoinnin voimavarat luovaan ja strategiseen tekemiseen. Myyjät taas saavat parhaat mahdolliset liidit ja ajantasaista ymmärrystä asiakkaistaan. Myynnin ja markkinoinnin tulee pelata yhteen hiileen, jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Olemassa olevan tutkimuksen mukaan markkinoinnin ja myynnin rajapinta kuitenkin sisältää usein paljon skismaa ja tavoitekonflikteja. Teorian mukaan näkemyserot ja erilaiset maailmankuvat aiheuttavat haasteita, mutta diversiteetti voi myös tuottaa hedelmää.

Haastattelututkimuksessa selvisi funktioiden rajapinnan sisältävän teknisiä, kulttuurillisia ja päivittäistoimintaan sekä tavoite-eroihin liittyviä haasteita. Viiden asiantuntijan teemahaastattelu avasi markkinoinnin automaation käytön mahdollisuuksia ja sen vaikutuksia markkinoinnin ja myynnin rajapintaan. Tutkimustapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen tuoreesta ilmiöstä. Erityisesti esille nousi integraatiohaasteet sekä arvostusongelmat. Integraatiohaasteet myös vaikuttivat johtavan arvostusongelmiin, kun eri kieltä eivät puhuneet pelkästään järjestelmät vaan myös ihmiset. Myyjät eivät jaksaneet täyttää markkinoinnin automaation vaatimaa raportointia ja markkinointi tarjosi liian hidasta palvelua myynnille. Integraatio-ongelmat järjestelmien välillä lisäsi kismaa funktioiden välille, mutta toisaalta pakotti ne keskustelemaan keskenään. Avuksi haasteisiin löytyi erityisesti yhteinen roolien ja tavoitteiden sekä avun tarpeiden sopiminen markkinoinnin automaation käyttöönoton yhteydessä. Markkinoinnin automaatiota kyseenalaistettiin korkean hinnan takia ja pohdittiin GDPR asetusten noudattamista tilanteessa, jossa järjestelmä rakennetaan itse.

Avainsanat: Markkinoinnin automaatio, myynnin ja markkinoinnin rajapinta, inbound-markkinointi, sisältömarkkinointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Markkinoinnin automaatio myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset .....	2
2 MARKKINOINNIN AUTOMAATIO & MYYNIN MARKKINOINNIN RAJAPINTA ..	4
2.1 Markkinoinnin automaatio.....	4
2.1.1 Markkinoinnin automaation merkitys.....	4
2.1.2 Markkinoinnin automaation vaiheet .....	5
2.2 Markkinoinnin ja myynnin rajapinta .....	7
2.2.1 Rajapinnan merkitys ja funktioiden roolit .....	7
2.2.2 Rajapinnan haasteet .....	10
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	14
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	14
3.2 Aineiston keruu ja käsittely .....	15
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	18
4.1. Markkinointiautomaation sisältö ja hyödyntäminen .....	18
4.1.1 Osallistujien määritelmät markkinointiautomaatiosta .....	18
4.1.2 Markkinoinnin automaation hyödyntäminen .....	19
4.2. Markkinoinnin ja myynnin rajapinta .....	27
4.2.1 Tekniset haasteet .....	27
4.2.2 Kulttuurilliset haasteet .....	29
4.2.3. Tavoitteiden ja päivittäisen tekemisen ristiriidat.....	30
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
5.1. Yhteenveto.....	34
5.2 Teoreettiset johtopäätökset .....	35
5.2. Suositukset yrityksille .....	37
5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	38
LÄHTEET.....	41
LIITTEET .....	44
Liite 1: Haastattelukysely markkinoinnin automaation myyjälle .....	44
Liite 2: Haastattelukysely markkinoinnin automaation käyttäjille .....	45

Liite 3: Sanasto .....	46
------------------------	----

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Markkinoinnin automaatio myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa

Myynti ja tapa ostaa ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosina B2B puolella eli markkinoilla, jossa yritykset myyvät toisille yrityksille. Asiakkaan aktiivinen rooli tiedon haussa ja arvioinnissa on herättänyt markkinoinnin uuden paradigman, sisältömarkkinoinnin (Järvinen & Taiminen, 2016). Asiakkaat odottavat yrityksiltä entistä enemmän ja kilpailu on yhä globaalimpaa. Paradigma linkittyy digitalisaatioon ja digitaalisilla kanavilla onkin yhä suurempi rooli asiakkaiden ostopoluissa (Lingqvist ym. 2015).

Asiakkaat odottavat myös enemmän auttamista suoran myymisen sijaan, erityisesti jo ennen ostotapahtumaa (Chaffey ja Smith 2013). Ostotapahtuvaa edeltävänä aikana asiakas on vuorovaikutuksessa pääasiassa yrityksen myynnin ja markkinoinnin kanssa. Yrityksissä markkinoinnilla ja myynnillä on mielenkiintoinen suhde. Molemmat ovat lähellä asiakasta ja kommunikoivat asiakkaan kanssa, mutta toimintojen rajapintaa on luonnehdittu konfliktierhäksi ja yhteistyöltään sekä kommunikaatioltaan puutteelliseksi (Dewsnap ym. 2002). Yrityksen näkökulmasta uusi paradigma ja tilanne tarjoavat sekä mahdollisuuksia, että haasteita.

Jotta asiakkaan uusiin tarpeisiin voidaan vastata, tulee yrityksen funktioiden organisoitua tehokkaasti. Markkinoinnin ja myynnin tulee pelata yhteen ja yhteistyön ongelmakohdat tunnistaa. Näiden kahden funktion roolit ja tapa organisoitua vaihtelevat eri yrityksissä koon ja muiden tekijöiden mukaan (Kotler ym. 2006). Markkinoinnin ja myynnin organisoitumistapa on merkittävä, sillä se vaikuttaa siihen, millaisiin liiketoiminnallisiin tuloksiin yritys pääsee (Homburg 2008). Markkinoinnin ja myynnin rajapinnan haasteisiin on haettu erilaisia ratkaisuja ja tässä tutkimuksessa tutkitaan mitä markkinoinnin automaatio tekee markkinoinnin ja myynnin rajapinnassa.

Markkinoinnin automaatiolla voidaan tarjota automaattista kustomoitua ja personoitua sisältöä, ja sen juuret ovat B2B puolella. Järjestelmän ideana on tietää missä kohtaa asiakas on

ostopolullaan ja työntää asiakasta eteenpäin seuraavalle tasolle (Heimbach ym. 2015). Tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tarjoamasta ja ottaa asiakkaaseen sitten yhteyttä tai antaa asiakkaan ottaa itse yhteyttä yritykseen. Näin voidaan paitsi tehdä myyntiä, myös hallita sisältömarkkinointia.

Markkinoinnin automaation käyttöönotto ei kuitenkaan ole mutkatonta. Järvinen ja Tamminen alleviivaavat sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation vaativan aikaa ja koulutusta. Organisaatiossa täytyy tapahtua kulttuurillinen muutos, jossa korostuu kärsivällisyys (Järvinen ja Taiminen 2016). Tutkimuksessani otetaan selvää tavoista käyttää markkinoinnin automaatiota sekä siitä, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita se luo myynnin ja markkinoinnin rajapinnalle. Tutkimus avaa myös markkinoinnin ja rajapinnan olemassa olevia ongelmia.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää markkinoinnin automaation merkitystä myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa B2B puolella. Markkinoinnin automaatio on ilmiönä erittäin tuore ja ideana on myös selvittää, miten markkinoinnin automaatiota hyödynnetään tänä päivänä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksen ollessa tämä, tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. Miten markkinoinnin automaatiota hyödynnetään?
2. Mitä markkinoinnin automaatio tekee myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa?

Vastaukset auttavat hahmottamaan markkinoinnin automaation käyttöä Suomessa sekä sen mahdollisia hyötyjä ja haasteita.

## **1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset**

Tutkimuksessa potentiaalisilla asiakkailla viitataan yrityksen kohderyhmään kuuluviin henkilöihin ja yrityksiin. Pääasiassa tutkimuksessa pohditaan mahdollisuuksia B2B puolella, sillä haastateltavista neljä toimi B2B liiketoiminnassa ja yksi B2C:ssä. Toisaalta markkinoinnin

ja myynnin rajapinnan haasteissa ja teoriaosuudessa rajausta ei ole tehty vain B2B puolen yrityksiin.

Tutkimus keskittyy viiden yrityksen asiantuntijoiden haastatteluihin, jolloin heidän yrityksellensä ja työhistorialla on suuri painoarvo tutkimuksen tuloksille. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä käsittää tutkimuksessa kokonaisvaltaiset alustat sekä eri osista rakennetut automaatiojärjestelmät. Haastateltavilla oli käytössä tai myynnissä kokonaisvaltaisia markkinoinnin automaatiojärjestelmiä.

Markkinoinnin automaation tarkastelu on rajattu koskemaan järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Pois on siis rajattu mm. järjestelmien tekninen toimintatapa. Tämä siitä syystä, että se ei ole myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta ensisijaisen tärkeää, vaan tärkeintä on ymmärtää mikä on mahdollista ja mitä järjestelmällä voidaan saavuttaa. Toisaalta teknisen puolen mukaan ottaminen olisi tehnyt tutkimuksesta liian laajan.

Markkinoinnin automaatiojärjestelmällä hallinnoidaan mm. sisältömarkkinointia ja asiakasviestintää. Myös näiden osalta viestinnän ja markkinoinnin tarkempi analysointi ja sisältö on jätetty pois, sillä laaja-alaisuutensa vuoksi ne ovat suuria kokonaisuuksia. Pyrkimyksenä on antaa tilaa tutkimuksen kannalta relevanteimmille aihealueille. Liitteeseen 3 on kerätty sanastoa, joka auttaa ymmärtämään tutkimuksen lukemista.

## **2 MARKKINOINNIN AUTOMAATIO & MYNNIN MARKKINOINNIN RAJAPINTA**

Teoriaosuudessa tarkastellaan tieteellisen yhteisön ymmärrystä markkinoinnin automaatiosta sekä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteista ja mahdollisuuksista. Ensimmäiseksi markkinoinnin automaation yhteydessä avataan siihen kiinteästi liittyvää sisältömarkkinoinnin käsitettä ja sen jälkeen kerrotaan markkinoinnin automaation eri vaiheista. Toisessa osiossa tarkastellaan markkinoinnin ja myynnin rajapintaa olemassa olevan tutkimustiedon valossa. Markkinoinnin ja myynnin rajapinta on otettu huomioon sen haasteiden näkökulmasta sekä siksi, että markkinoinnin automaatio vaikuttaa kumpaankin funktioon. Viimeisessä osiossa teorian pohjalta kootaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka kautta tutkimuskysymyksiä tarkastellaan.

### **2.1 Markkinoinnin automaatio**

#### **2.1.1 Markkinoinnin automaation merkitys**

Suuressa 1400 B2B puolen ostajan tutkimuksessa selvisi, että ostot perustuvat pitkälti internetin tarjoamaan informaatioon ja lähes 60% tyypillisestä ostopolusta käydään ennen myyjän kontaktia (Adamson ym. 2012). Samassa tutkimuksessa todettiin, että B2B myynti on muuttunut runsaasti ja internetin rooli kasvanut erityisesti ostoprosessin alkuvaiheessa. Näin oli jo vuonna 2012 ja nyt seitsemän vuotta myöhemmin voidaan arvata mihin suuntaan ollaan digitalisaatiossa ja ostopolkujen verkkoon siirtämisessä menty. Odden (2002) ehdottaakin, että asiakkaat odottavat nykyään brändien investoivan heidän asiakassuhteeseensa jo ennen mahdollista ostoskenaariota.

Hyödylliseksi ja tehokkaaksi tavaksi vastata muuttuneeseen maailmaan on B2B sisältömarkkinointi, joka on inbound-markkinoinnin tekniikka. Ideana on tuottaa asiakkaalle arvoa relevantilla, kiinnostavalla ja ajankohtaisella tavalla (Holliman ym. 2014). Tavoitteena on vetää asiakkaita yrityksen verkkosivuille hakukoneoptimoinnin, sosiaalisen median ja sähköpostimarkkinoinnin avulla. Kun siirrytään ”suorasta myynnistä” asiakkaan auttamiseen,



myös tavoitteet ja mittarit muuttuvat (Chaffey ja Smith 2013). Chaffey ja Smith määrittelevät sisältömarkkinoinnin pitävän sisällään verkkosivusisällön, kuvat, videot, animaatiot, e-kirjat, käyttöoppaat, podcastit, webinaarit, infograafit, blogitekstit sekä sosiaalisen median postaukset.

Sisältömarkkinointistrategiassa myyntisykli on pitkä, kompleksinen, moniulotteinen ja prosessi pitää sisällään useita osallistujia (Ramos ja Young 2009). Yhdistäessä runsas määrä osallistujia, monimutkainen prosessi ja valtava määrä erilaista sisältöä, syntyy hallinnantarve. Tähän tarpeeseen vastaavat markkinoinnin automaatiojärjestelmät. Automaatiojärjestelmät tarjoavat mahdollisuuden ajastettuun, relevanttiin ja kiinnostavaan viestintään, joka perustuu asiakkaan käyttäytymisestä kerättyyn dataan. Asiakasta voidaan lähestyä kampanjoilla, jotka aktivoituvat asiakkaan oman toiminnan perusteella (esim. oppaan latauksen myötä). Järjestelmä tarjoaa myös työkalun kerätä dataa asiakkaista tulevan myynnin tueksi. Sisältömarkkinoinnilla voidaan siis pyrkiä sekä markkinoinnillisiin, että myynnillisiin tavoitteisiin.

### **2.1.2 Markkinoinnin automaation vaiheet**

Sisältömarkkinoinnin hallinta ja asiakassuhteet vaativat paljon työtä, jolloin usein kannattavaksi tulee käyttää teknologisia apuvälineitä. Markkinoinnin automaatiojärjestelmien juuret ovat B2B puolella ja sen avulla voidaan kerätä asiakasdataa ja kustomoida sen perusteella viestintää persoonalliseksi ja relevantiksi (Heimbach ym. 2015). Markkinoinnin automaatiota hyödyntävät sekä markkinointi, että myynti. Omistajuus ja käyttäjä vaihtelee näiden kahden rajapinnan molemmin puolin tilanteesta ja ostoprosessin vaiheesta riippuen.

Automaatiojärjestelmän hyödyntäminen on jaettu Järvisen ja Taimisen (2016) tutkimuksessa viiteen eri vaiheeseen. Seuraavassa taulukossa 1 esitellään vaiheet ja niiden sisällöt.

Taulukko 1. Markkinoinnin automaation vaiheet (perustuen Järvinen &amp; Taiminen, 2016)

<p>Vaihe 1: Tunnistetut kontaktit</p> <p>Tunnistetaan ja luokitellaan kontaktit</p>	<p>Asiakas on houkuteltu kiinnostavan sisällön avulla verkkosivuille ja tavoitteena on tunnistaa ja luokitella hänet sekä yhdistää mahdollisesti olemassa olevaan dataan. Hyödynnetään IP-osoitteita, evästeitä, sähköpostiosoitteita ja verkkosivuille kirjautumista.</p>
<p>Vaihe 2: Markkinointiliidit (Marketing Leads, MQL)</p> <p>Jalostetaan ja pisteytetään markkinointiliidejä</p>	<p>Asiakasta ”jalostetaan” ja tavoitteena on siirtää asiakasta myyntiliidi-kategoriaan. Asiakasta lähestytään ajastetulla, relevantilla ja kiinnostavalla viestinnällä, jonka sisältö perustuu asiakasinformaatioon ja verkkokäyttäytymisen seurantaan. Asiakas osoittaa toiminnallaan esim. lataamalla tietyn aihealueen oppaan omat mielenkiinnon kohteensa ja asiakasprofiilia osataan rakentaa taas yhä tarkemmaksi. Asiakasprofiilia täydennetään verkkosivunavigoinnin seurannalla. Kaava toistuu niin monta kertaa, että asiakkaalle on luokiteltu ”liidipisteitä” riittävä määrä, jotta hänet voidaan luokitella myyntiliidiksi. Pisteytykseen vaikuttaa aiemmin mainittujen lisäksi mm. aiemmat ostot sekä se, mitä verkkosivuilla katsotaan (esim. etusivu vrs. tietty tuote).</p>
<p>Vaihe 3: Myyntiliidit (Sales Leads, SQL)</p> <p>Kontaktoidaan myyntiliidit</p>	<p>Ennalta määritelty liidipistemäärä on luokitellut asiakkaan myyntiliidiksi ja ennakoit asiakkaan ostoaikomuksia. Liidit jaetaan tietyille myyjille tai myyntitiimeille esim. sijainnin, palvelukategorian tai muiden kriteereiden perusteella. Uusista liideistä voidaan ilmoittaa myyjille esimerkiksi automaattisilla sähköpostiviesteillä.</p>
<p>Vaihe 4 ja 5: Mahdollisuudet ja kaupat</p> <p>Tehdään kauppaa ja edetään</p>	<p>Asiakas on kontaktoitu myynnin toimesta ja mahdollisesti edetty neuvotteluihin kaupoista. Kaupan tai sen hylkäämisen tieto tallennetaan jälleen järjestelmään. Jos kauppaa ei synny, asiakas palautuu takaisin jalostettavaksi liidiksi, ”nurturoitavaksi”.</p>

Markkinoinnin automaatiojärjestelmä on siis läsnä ja vaikuttamassa koko asiakaspolun ajan. Järjestelmää käyttävät markkinoinnin sekä myynnin osastot ja mukana saattaa olla myös yrityksen IT-osasto. Tutkimuksessa CRM ja markkinoinnin automaatiojärjestelmä nähtiin pitkälti erillisinä (Järvinen ja Taiminen 2016). On olemassa sekä integroituja järjestelmiä, että erillisiä järjestelmiä, jotka on mahdollista integroida yhteen, mikäli on riittävästi osaamista ja resursseja. Wiersma (2013) on sitä mieltä, että integroimalla myynnin ja markkinoinnin tietojärjestelmät, markkinointi voi saada syvempää ymmärrystä asiakkaistaan ja myynti ymmärtää paremmin potentiaalisia asiakkaitaan.

## **2.2 Markkinoinnin ja myynnin rajapinta**

Tässä alaluvussa puhutaan markkinoinnin ja myynnin rajapinnasta. Yrityksissä asiakkaita lähimpinä ovat lähes poikkeuksetta myynti ja markkinointi. Nämä kaksi funktiota houkuttelevat asiakkaat lähelle, tekevät kauppaa ja hoitavat rahavirran yritykselle. Molemmat funktiot viestivät asiakkaille ja niiden vuorovaikutus on tärkeää, jotta asiakas saa johdonmukaista viestintää. Markkinointi ja myynti vaikuttavat myös toinen toisiinsa ja niiden yhteistyöllä on merkitystä liiketoiminnalliselle suoriutumiselle (Malshe ja Sohi 2009). Rajapinnan merkitys korostuu, kun markkinoinnin automaatiossa käyttäjinä toimivat nämä molemmat funktiot. Vaikka markkinointi ja myynti ovat toisistaan riippuvaisia, niiden suhde ei useinkaan ole harmoninen ja vaivaton (Belinda ym. 2000). Myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutuksessa onkin luonnehdittu olevan konflikteja sekä kommunikaation ja yhteistyön puutetta (Dewsnap ja Jobber 2002). Markkinoinnin automaation suhdetta myynnin ja markkinoinnin rajapintaan ei ole aikaisemmin tutkittu.

### **2.2.1 Rajapinnan merkitys ja funktioiden roolit**

Onnistuneen liiketoiminnan saavuttamiseksi yrityksen eri funktioiden yhteistoiminnan tulee olla organisoitua ja selkeää. Markkinoinnin ja myynnin roolit sekä funktioiden tapa toimia yhdessä vaihtelevat suuresti eri yrityksissä (Homburg ym. 2008). Yrityksen ylin johto roolittaa ja integroi nämä funktiot yhteen osaamisensa ja näkemystensä puitteissa. On osoitettu, että kahden yksikön yhteistyön laatu heijastuu näiden yhdessä saavuttamiin liiketoiminnallisiin tuloksiin (Bearden ym. 2005). On siis perusteltua optimoida funktioiden yhteistyötä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistyön tärkeydestä kielii myös se, että onnistuneen markkinointistrategian laatiminen ja toteuttaminen vaativat myynnin ja markkinoinnin yhtäläisen osallistumisen prosessiin (Malshe & Sohi, 2009). Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että yritykset, joissa markkinoinnin ja myynnin välillä oli korkein yhteistyön laatu, tekivät myös parasta taloudellista tulosta. Tällaisissa yrityksissä funktioiden väliset rakenteelliset yhteydet, keskinäinen tiedon jakaminen ja ymmärrys tuotteesta sekä markkinoista olivat korkealla tasolla.

Funktioiden rajapintaa voidaan ymmärtää hahmottamalla funktioiden roolit ja tavat organisoitua. Siihen, miten yritys määrittää markkinoinnin ja myynnin toimintonsa vaikuttavat yrityksen koko, ikä, toimiala, tuotteet ja asiakkaat (Biemans ym. 2010). Näiden ja yrityksen johdon näkemyksen turvin roolitetaan markkinointi ja myynti. Taulukkoon 2 on koottu yleisiä näiden kahden funktion tehtäviä ja rooleja.

Taulukko 2. Myynnin ja markkinoinnin roolit (perustuen Rouziès ym. 2005; Järvinen & Taiminen, 2016)

Markkinointi	Myynti
Markkinointitutkimus	Henkilökohtainen myyntityö
Segmentointi	Jakelukanavat
Tuotekehitys-/asemointi	Asiakassuhteet
Hinnoittelu	Jälkimyynti
Paketointi	
Mainostus	
Liidigenerointi	

Taulukosta nähdään, että myynti operoi yleisesti lähempänä asiakasta, kun taas markkinointi piirtää isompaa kuvaa. Myyjät ovat jatkuvasti suoraan yhteydessä asiakkaisiin, joten he saavat sitä kautta tietoa tarpeista ja palvelunsa sopivuudesta asiakkaalle. Tämä on markkinoinnille arvokasta tietoa mm. tulevia tuotteita ja kohderyhmiä suunnitellessa. Markkinoinnilla taas on myynnille annettavana mm. onnistuneita tuotteita oikealle kohderyhmälle, myynnin materiaaleja ja liidejä.

Kotler ja kumppanit (2006) määrittivät markkinoinnin ja myynnin vastuut myyntisuppiloon perustuen. Heidän mukaansa markkinoinnin vastuisiin kuuluvat asiakaspolun ensivaiheet pitäen sisällään asiakkaan tietoisuuden, bränditietoisuuden, brändin huomioimisen ja brändin suosimisen. Nämä nähdään suppilon yläpuolen vaiheina. Myynnin taas tulee pitää huolta ostoaikomuksen, ostotapahtuman, asiakasuskollisuuden ja asiakassuosittelun vaiheista.

Myös valtasuhteet ovat yksi tapa hahmottaa organisoitumista. Osassa yrityksistä markkinoinnilla ja osassa myynnillä on suhteessa toiseensa dominoiva rooli (Gruner ym. 1998). Menestyneissä yrityksissä valta oli selkeästi jommallakummalla, mutta ei kuitenkaan äärimmäisen vahvasti (Homburg ym. 2008). Osassa yrityksistä markkinointi toimii suoraan myynnin alaisuudessa (Kotler ym. 2006). Kotlerin artikkelissa todetaan myös, että ”säännönmukaisesti ne ovat erilliset toiminnot organisaatiossa”, viitaten erityisesti isompiin organisaatioihin. Pienemissä markkinointi ja myynti usein limittyvät yhteen ja saattavat olla saman/samojen henkilöiden vastuun alaisuudessa.

Rajapintaa voidaan hahmottaa myös markkinoinnin ja myynnin rajapinnan vuorovaikutuksen osa-alueiden näkökulmasta. Homburgin ym. (2008) mukaan se koostuu viidestä osa-alueesta. Nämä ovat tiedon jakaminen, rakenteelliset yhteydet, valtasuhteet, orientaatiot ja kompetenssiymmärrys. Tiedon jakamisella viitataan siihen, kuinka hyvin yrityksessä tieto kulkee funktiolta toiselle. Rakenteellinen yhteys koostuu muodollisuudesta, yhteisestä suunnittelusta ja yhteistyöstä. Valtasuhteilla viitataan siihen, kumpi kahdesta funktiosta dominoi. Orientaatioilla taas viitataan aikahorisonttiin ja tuote-/asiakaskeskeisyyteen, kun taas kompetenssilla markkina- ja tuoteymmärrykseen.

Markkinoinnilla ja myynnillä on selkeästi paljon yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita keskenään. Esimerkiksi markkinointiviestinnällä, follow-upien ajallaan hoitamisella ja myynnin tehokkuudella on monimutkainen vuorovaikutussuhde keskenään. (Chatterjee ym. 2006) Niinpä markkinoinnin ja myynnin yksiköt vaikuttavat paitsi omaan, myös toisen yksikön onnistumiseen. Tämä korostaa yhteistyön merkitystä. Nämä rajapinnan osa-alueet ja vuorovaikutussuhteet auttavat hahmottamaan mahdollisia haasteita rajapinnassa ja ratkaisumahdollisuuksia niihin. Kuten aiemmin todettu, yhteistyöllä on vaikutusta liiketoiminnassa onnistumiseen.

### 2.2.2 Rajapinnan haasteet

Markkinoinnin ja myynnin rajapinnan haasteet koostuvat useista tekijöistä. Osa ongelmista on kulttuurillisia ja asenteellisesti syvemmällä, kun taas osa liittyy enemmän päivittäistekemiseen ja esimerkiksi teknisiin haasteisiin. Eroja ja haasteita löytyy niin funktioiden erilaisista ajatusmaailmoista, arvostuksista ja tavoitteista kuin funktioiden välisestä yhteistyöstä yleisestikin (Homburg ja Jensen 2007). Homburg ja Jensen jakoivat markkinoinnin ja myynnin ajatusmaailmojen erot orientaatio- ja kompetenssieroihin. Kompetensseihin kuuluvat markkina-, ja tuoteymmärrys sekä ihmissuhdetaidot. Yleisesti ottaen erilaiset ajatusmaailmat toimintojen välillä heikentävät yhteistyötä, joka taas johtaa huonompaan liiketoimintayksikön suorituskykyyn (Homburg ja Jensen 2007). Samassa tutkimuksessa pohdittiin myös fyysisen etäisyyden vaikutuksia, joita epäiltiin negatiivisiksi. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että osa eroista voi myös johtaa parempaan suorituskykyyn, vaikka yhteistyöhön erolla olisikin negatiivinen vaikutus.

Markkinointia on pidetty tuotekeskeisenä ja aikahorisontiltaan pitkälle katsovana, kun taas myyntiä asiakaskeskeisempänä ja lyhyeen aikaväliin keskittyneenä (Rouziès ym. 2005). Homburg ja Jensen (2007) kertovat tutkimuksessaan esimerkin, jossa ongelmia voi syntyä: tuotekeskeinen yksikkö haluaa eliminoida kannattamattoman tuotteen, kun taas asiakaskeskeinen yksikkö haluaa pitää sen ”ankkurituotteena” tärkeälle asiakassuhteelleen. Aikahorisonteilla on tärkeä merkitys, sillä ne vaikuttavat mm. organisaation investointipäätöksiin ja resurssien allokointiin.

Sosiaalipsykologian näkökulmasta on tutkittu, miten tavoitekonfliktit ja osastojen eriävät identiteetit vaikeuttavat toimintojen suhdetta (Dewsnap & Jobber, 2002). Useinkaan esimerkiksi myynnin johto ei aseta myyntitavoitteita johdonmukaiseksi markkinoinnin tai tuotteiden strategioiden kanssa. Osa näistä eroista johtuu huonosta kommunikaatiosta ja funktioiden asettamista volyymin tavoite-eroista (Acito ym. 1996). Tavoitekonfliktit aiheuttavat haasteita yhteiseen päämäärään kulkiessa.

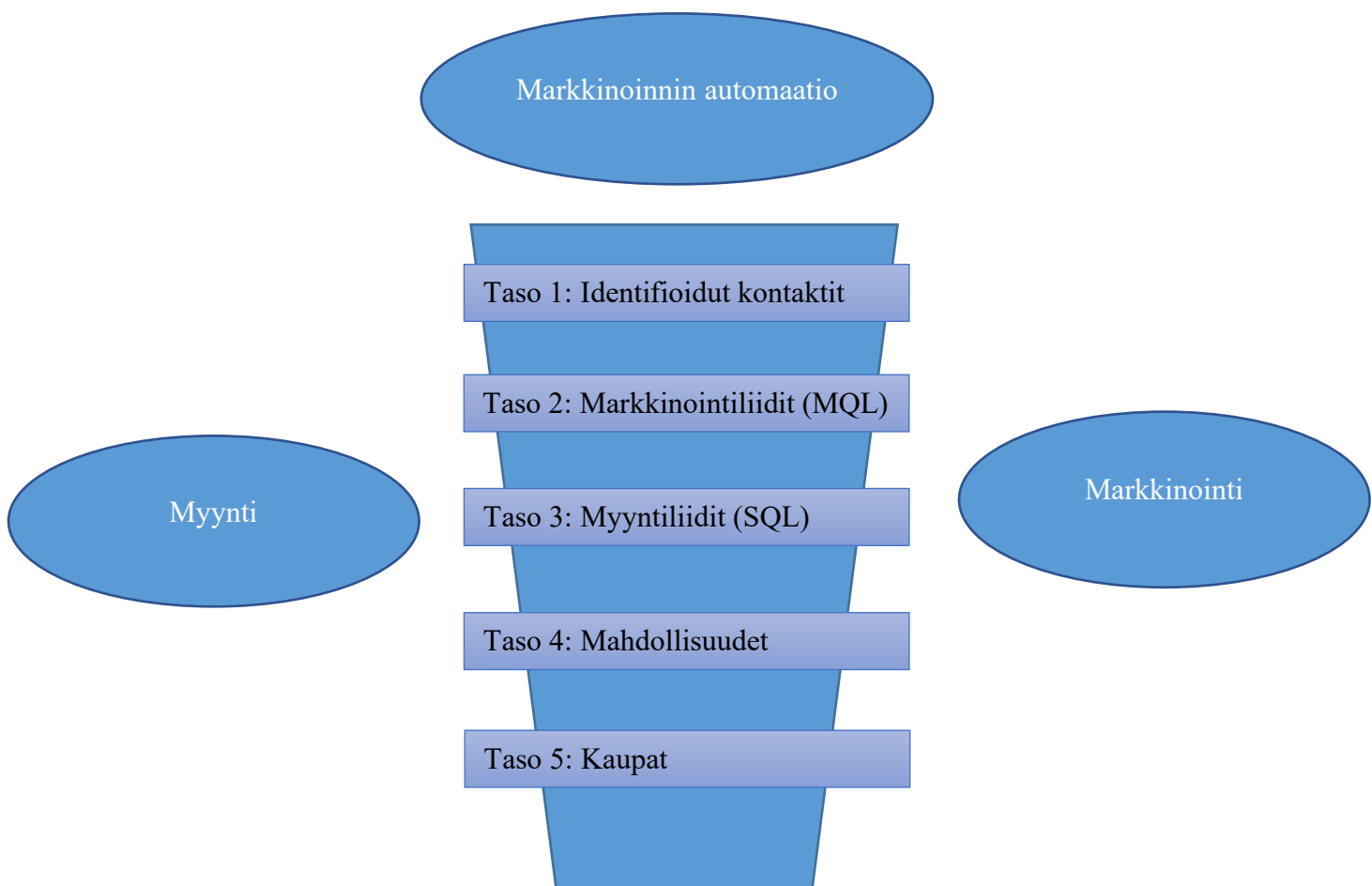
Kahden eri funktion erilaisuudet voivat johtaa myös oman ryhmän identiteetin vahvistumiseen ja toisen ryhmän stereotyyppisointiin. Tämä taas lisää konflikteja (Hogg ja Terry 2000). Oman

ryhmän vahva identiteetti voi tuottaa etua yksittäiselle funktiolle, mutta naapurifunktion stereotypisointi ei ole lähtökohtaisesti eduksi, jos tavoitteena on päästä yhdessä maaliin.

Ratkaisuja yhteispeliin on haettu koulutuksesta ja yhteistyön lisäämisestä. Olivan (2006) tutkimuksessa huomattiin kielen merkitys markkinoinnin ja myynnin ongelmissa. Yritykset, jotka kouluttivat ja yhtenäistivät myynnin ja markkinoinnin puhumaan samaa kieltä, saivat parempia tuloksia aikaan. Erityisesti tuloksiin vaikuttaa markkinoinnin ja myynnin yhdessä läpi käymä ”kysynnän kartoitus”, jossa tarkastellaan ja sovitaan selkeät roolit myynnille ja markkinoinnille sekä sille, miten ne tukevat toisiaan. Tutkimuksessa ehdotetaankin pitämään erityisesti huolta rajapinnan ”vaihtopisteisiin”, joissa tehtävä/asiakas siirtyy toiminnolta toiselle. Myös siiloutumista tulee välttää ja edistää organisaatorakenteita, jotka pitävät osastot linkittyneinä toisiinsa.

## 2.3 Teorettinen viitekehys

Kuviossa 1. on elementteinä myynti, markkinointi, markkinoinnin automaatio ja myyntisuppilo. Markkinointi ja myynti nähdään erillisinä funktioina, joskin usein ne myös limittyvät yhteen. Ne ovat kuviossa erillään ja kuvastavat funktioiden tehtäviä ja rooleja asiakashankinnassa ja asiakassuhteissa. Välissä oleva myyntisuppilo kuvastaa ajatusta, jossa myyntisuppilon yläpäässä on laaja joukko prospekteja, eli potentiaalisia kohderyhmään kuuluvia yrityksiä tai henkilöitä.



Myös olemassa olevat asiakkaat voidaan kuvitella tipahtavan takaisin suppilon yläpäähään, ideana on jalostaa lisäkauppaa. Suppilo pienenee alaspäin viitaten siihen, että suuri osa prospekteista karsiutuu ja pieni osa prospekteista jalostuu kaupaksi ja asiakassuhteiksi.



Markkinoinnin automaatio leikkaa koko myynti- ja markkinointiprosessin ja on eri rooleissa mukana sekä suunnittelussa, että päivittäisessä tekemisessä. Markkinoinnin automaatio on yhdistämässä myyntiä ja markkinointia sujuvaksi putkeksi. Markkinoinnin automaation vaiheet on kuvattu suppiloon tasoina yhdestä viiteen. Niiden tarkempi kuvaus löytyy taulukosta 1. Ideana on hahmottaa markkinoinnin automaation vaiheiden sisältö perustuen Järvisen ja Taimisen (2016) tutkimukseen.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa hyödynnetään olemassa olevien artikkeleiden ja kirjallisuuden lisäksi kvalitatiivista tutkimusta. Markkinoinnin automaatiota ei ole aikaisemmin tutkittu markkinoinnin ja myynnin rajapinnan näkökulmasta. Rajapinta on olemassa olevissa tutkimuksissa läsnä, mutta ei varsinainen tutkimuskohde. Ilmiönä markkinoinnin automaatio on erittäin tuore ja toisaalta nopeasti muuttuva. Siksi menetelmäksi sopiikin erityisen hyvin kvalitatiivinen tutkimus, jolla tavoitellaan ymmärrystä ilmiöstä. Käsite markkinoinnin automaatio ei ole täysin vakiintunut ja laadullinen tutkimus mahdollistaa uuden ilmiön paremman käsitteellistämisen ja ymmärryksen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja se ottaa huomioon todellisuuden moninaisuuden ja sen, että tapahtumat muovaavat toisia tapahtumia samanaikaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Erityisesti nopeatempoisesti kehittyvässä digitaalisessa palvelussa on tärkeää ottaa huomioon moninaisuus ja ihmisen ja teknologian yhteistyössä rakentuva todellisuus. Tutkittavassa ilmiössä myynnin ja markkinoinnin rajapinta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja markkinoinnin automaatio on ihmisten moninainen tapa järjestää ja hallita toimintaansa. Ilmiön tutkiminen istuukin yhteen ajatuksen kanssa, jossa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Toisaalta on tärkeä ottaa huomioon, että kvalitatiivisen tutkimukseen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta ja siitä, että tutkija on osana tutkimusta arvoineen ja mielenkiinnonkohteineen. Objektiivisuutta ei voida saavuttaa eikä se ole tavoitteenakaan. Tärkeämmäksi nousee kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa väittämiä (Hirsjärvi ym. 2009, 160–162). Tutkimuksessa subjektiivisuus ilmenee niin tutkijan, kuin haastateltavien asiantuntijoiden hiljaisena tietoa ja ilmiön hahmottamisena omasta näkökulmastaan kontekstissaan.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön merkitysten avaamisen. Haastattelun teemoja ja kysymyksiä suunnitellessa on hyödynnetty edeltäviä tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Kysymyksillä hahmotetaan yrityksen myynnin ja markkinoinnin toiminnot ja tavoitteet, markkinoinnin automaation käyttö ja tavoitteet sekä sen vaikutus markkinoinnin ja myynnin rajapintaan. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. On perusteltua käyttää haastattelua, jossa tutkija voi kysyä lisäkysymyksiä ja hakea syvennystä, sillä vastausten ennustaminen on tilanteessa haastavaa (Hirsjärvi ym. 1996).

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tutkimukseen, sillä haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita. Teema oli yhtenäinen ja tarkat haastattelukysymykset sovitettiin asiantuntijan rooliin sopiviksi. Tiukoja aikarajoja ei asetettu, joskin haastateltavien kanssa oli sovittu alustavasti puoli tuntia haastattelu-aikaa. Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Haastateltavista viisi käyttää markkinoinnin automaatiota työssään ja toimii myynnissä tai markkinoinnissa. Yksi haastateltava myy markkinoinnin automaatiopalvelua. Käytin kahta haastattelupohjaa, toinen käyttäjille ja toinen myyjälle. Kummatkin tutkivat samaa ilmiötä, joskin hiukan eri näkökulmista. Puolistrukturoitua haastattelutapaa tuki ajatus, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman liiallista kontrollointia. (Koskinen ym. 2005, 105–106). Ohjaaminen oli tarvittavaa, sillä käsitteen haastattelukysymysten laaja-alaisuus johti usein tarkentaviin kysymyksiin myös haastateltavien suunnalta.

### **3.2 Aineiston keruu ja käsittely**

Haastateltavat ovat alansa asiantuntijoita, jotka ymmärtävät markkinoinnin automaation merkityksen myynnille ja markkinoinnille sekä käyttävät tai myyvät sitä työssään. Haastattelut tapahtuivat puhelimitse yksittäishaastatteluina. Haastateltavien määrä oli rajallinen, mutta tärkeintä haastateltavien valinnassa ei olekaan määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta, 1998.).

Taulukko 3. Haastattelut

Haastateltavan ammattinimike	Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Yritys
Myyntijohtaja	A	1.11.2019	27min	Suuri pörssiyhtiö, Myyntijohtajan yksikössä 600 työntekijää tarjoaa digitaalisia ratkaisuja asiakasrajapintaan
Omistaja, Toimitusjohtaja	B	5.11.2019	23min	Pieni B2B puolen yritys
Liiketoimintajohtaja	C	7.11.2019	29min	Kansainvälisesti markkinoinnin automaatiota tarjoava B2B yritys
Yhteyspäällikkö	D	8.11.2019	19min	B2C palveluyhtiö
Markkinointiteknologia-konsultti	E	12.11.2019	26min	Suuri markkinointitoimisto

Taulukossa 3 näkyy haastateltavien tittelit ja yrityskuvaus. Liitteistä löytyvistä kyselyiden kysymykset. Haastatteluissa tärkeintä oli kerätä ymmärrystä tietyistä teemoista, joten kaikilta haastateltavilta ei kysytty kaikki teemoja. Teemat, joihin haettiin vastauksia:

1. Markkinoinnin automaatio
2. Markkinoinnin ja myynnin rajapinnan haasteet ja yhteispeli
3. Markkinoinnin automaation vaikutus kyseiseen rajapintaan

Kaksi haastateltavaa pyysivät haastattelukysymyksiä etukäteen, jolloin ne toimitettiin haastateltavalle. Tämä auttoi haastateltavaa orientoitumaan haastattelua varten, jotta haastattelu

sujuu tehokkaasti. Haastatteluista saatiin hyvä ymmärrys valituista teemoista ja eri toimialoilta. Haastattelut litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen ja aineistoa luettiin ja käsiteltiin moneen otteeseen. Käsittely sisälsi löytöjen hakemista eri teemoittain sekä eri kysymysten näkökulmista.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1. Markkinointiautomaation sisältö ja hyödyntäminen

#### 4.1.1 Osallistujien määritelmät markkinointiautomaatiosta

Tutkimuksen tuloksissa tulkitaan miksi ja miten markkinoinnin automaatiota hyödynnetään. Sen jälkeen käydään läpi markkinoinnin ja myynnin rajapinnan haasteita ja markkinoinnin automaation vaikutusta funktioiden rajapintaan. Markkinoinnin automaatiojärjestelmät, jotka haastatteluissa mainittiin, olivat HubSpot, Marketo ja VINE. Markkinoinnin automaatiosta puhuttiin myös automatisoituina sähköpostijärjestelminä.

Markkinoinnin automaatio nähtiin ideologiana, prosessimallina, teknologiana ja myynnin sekä markkinoinnin työkaluna. Ideologisessa mielessä sillä on indikoitu inbound-liiketoimintamalliin ja toisaalta negatiivisessa sävyssä ”HubSpot-uskovaisiin”, viitaten näkökentän kaventumiseen tuijottaessa vain yhtä työkalua.

*”Markkinoinnin automaatio tarkoittaa sitä että pystytään tän teknologian ja sisältöjen avulla konvertoimaan enemmän niin prospekteja liideiksi ja liidejä maksaviksi asiakkaiksi ja asiakkaita sitte suosittelijoiksi.” (Haastateltava C)*

*” Myynnin prosessi on muuttunut ihan oleellisesti nyt parin viime vuoden aikana tän digitaalisen markkinoinnin ja digitaalisen myynnin apuvälineiden osalta. Nyt nähdään se, että ketkä asiakkaat on kiinnostuneita et nähdään liideistä kun ne tulee meidän sivustolle ” (Haastateltava B)*

*”Edellisessä firmassa ... meille tuli uusi markkinointijohtaja ja se oli, vois sanoo HubSpot uskovainen ja hän uskoi pelkästään markkinoinnin automaatioon” (Haastateltava A)*

Määritelmällisesti se ei ollut haastateltavien silmissä täysin vakio, mutta kaikki kokivat markkinoinnin automaation vievän prospekteja päätöksenteossa eteenpäin tehokkaalla tavalla

ja tuottavan liidejä tai suoraa kauppaa. Sillä tavoiteltiin myös mitattavuutta, parempaa dataa segmentointia ja päätöksentekoa varten, sekä tehokkaampia prosesseja sekä työvaiheiden automatisointia. Pääasiassa haastateltavat kokivat markkinoinnin automaation myös olevan positiivinen ja yhdistävä tekijä markkinoinnin ja myynnin rajapinnalle.

*”Mitä se tuo sitten hyötyjä selkeesti niin on ne tehostettujen prosessien ja uusien iskupaikkojen lisäksi se oikeesti pakottaa organisaation vähän lähemmäs toisiaan ja purkamaan siiloja. Eli myynti ja markkinointi on ollut useasti tapetilla kun puhutaan markkinoinnin automaatiosta nii pitäisi olla yhteiset tavoitteita, niit pitäis mitata samalla tavalla ja tehdä aidosti yhteistyötä” (Haastateltava E)*

Markkinoinnin automaation tarve toistui myynnin ja markkinoinnin prosessin nykyaikaistamisessa.

#### **4.1.2 Markkinoinnin automaation hyödyntäminen**

Haastattelujen perusteella markkinoinnin automaatiota hyödynnettiin erityisesti uusasiakashankinnassa ja liidituotannossa. Liidituotannolla haettiin myyjille tehokkaampaa ja helpompaa myyntiä ja markkinoinnille mahdollisuutta personointiin, mitattavuuteen ja segmentointiin.

*”Suurin osa tarinoista alkaa siinä et asiakas tunnistaa et on tarve ja hän lähtee googlaa et välillä se on markkinointi ja välillä se on myynti joka keskustelelee asiakkaan kanssa ja se ei enää mene silleen et toinen on eka ja sitten on toinen vaan se vaihtelee todella paljon ostoprosessin aikana” (Haastateltava C)*

Markkinoinnin rajapinta tuli vahvasti esille jo markkinoinnin automaatioon liittyvässä keskustelussa. Automaatioprosessin omistajuus vaihtelee ja menee toisinaan limittäinkin eri funktioiden välillä. Asiakas keskustelelee yrityksen suuntaan tilanteen mukaan sen funktion kanssa, joka tilanteeseen parhaiten sopii. Mahdollisia keskustelukanavia olivat esimerkiksi chatbotit, sähköpostittelu asiakaspalvelun kanssa, myynnin kanssa keskustelu puhelimitse ja erilaiset tukipalvelut.



### Taso 1: Identifioidut kontaktit

Ensimmäisellä tasolla markkinoinnin automaation omistajuus on haastattelujen perusteella markkinoinnin funktiolla. Yritys lisää tunnettuutta verkossa ja potentiaalisia asiakkaita haetaan mainosten kautta ja sosiaalisesta mediasta:

*” On määritelty se asiakaspolku et sehän (asiakas) voi saada sen kontaktin ekalla kerralla jossain somessa tai googlen kautta tai sitten meillä on esim. ruudussa, youtubessa paljon mainoksia videoiden välissä. Sieltä kautta sit lähtee lähestyy ... koitetaan saada se asiakas tutuks jo siellä verkossa ja sitten kun se menee sinne meidän verkkosivuille niin siellä sille on jo jokseenkin tuttua mistä se lähtee sitä tarjousta hakemaan.” (Haastateltava D)*

Kontakteja etsitään myös manuaalisesti tai erillisten prospektointityökalujen avulla. Tavoitteena on rekisteröidä asiakas automaatiojärjestelmään. Prospektointityökalut tarjoavat usein yritysten nimiä ja yhteyshenkilöitä, mutta sähköpostiosoitteet tulee yhä etsiä verkkosivujen kautta manuaalisesti.

*”Me etsitään ja haarukoidaan ne meidän kohderyhmät et ketä me halutaan lähestyy ja sit sen jälkeen sähköpostiosoitteet ja lähetetään kohderyhmälle räätälöity sähköpostiviesti VINE (markkinoinnin automaatio) järjestelmän kautta jossa on myös tämmösiä interaktiivisia painikkeita. Pyritään saamaan asiakas painamaan niitä nappuloita et "käy kattomassa tästä video" tai "käy lataamassa esite" tai "mene tästä meidän kotisivulle" jolloin me saadaan se asiakas menemään sinne sivuille ja me saadaan tunnistettua se asiakas” (Haastateltava B)*



Haastattelujen perusteella yrityksen koolla ja resursseilla on merkitystä, millä keinoin järjestelmään saadaan uusia kontakteja.

*”Sit on tietty äärimmäisen vaikee kun puhutaan sähköpostiosotteista et se asiakas saadaan tunnistettuu nii se on tietty manuaaliduunii et saadaan löydetty ne kohderyhmien päättäjien osotteet” (Haastateltava B)*

Myös myyntiprosessin pituudella on merkitystä automaatiojärjestelmän hyödyntämisessä. Pidempi prosessi sisältää luonnollisesti enemmän aikaa vaikuttaa relevantilla sisällöllä päätöksentekijään:

*”Meidän myyntiprosessi on usein aika pitkä ja siitä vaiheesta kun asiakas tulee jollain tapaa tietoseks meistä niin tai omasta haasteestaan tai meistä jotenkin ratkasijana niin se matka siihen itse tekemiseen ja klousattuun kauppaan voi olla 12 kuukautta” (Haastateltava A)*

Yhteenvetona voidaan sanoa, että ensimmäisen tason tavoitteena on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, jotta näitä suhteita voidaan jalostaa kohti kaupankäyntiä. Mikäli automaatiojärjestelmä rakennetaan itse, on erityisen tärkeää pitää huoli tietosuojasta ja GDPR asetusten noudattamisesta.

## **Taso 2: Markkinointiliidit**

Haastattelujen perusteella, kun potentiaalinen asiakas on saatu rekisteröityä järjestelmään, sitä aletaan ”nurturoida” eli jalostaa. Tavoitteena on työntää asiakasta päätöksentekoprosessissa eteenpäin. Nurturointi pitää yleensä sisällään personoitua sähköpostimarkkinointia. Viestintä pyritään rakentamaan asiakkaalle relevantiksi ja sen sisältö perustuu asiakkaan mielenkiinnon kohteisiin. Automaatiojärjestelmä kerää dataa asiakkaan toiminnan perusteella. Dataa kerätään mm. sähköpostiviestien linkkien klikkauksista ja verkkosivutoiminnasta ja sen perusteella rakennetaan asiakasprofiilia. Tässä vaiheesta asiakkaasta voidaan puhua markkinointiliidinä, Marketing Qualified Lead (MQL). Termillä viitataan markkinoinnin funktion hyväksymään potentiaaliseen asiakkaaseen.

*”Markkinoinnin automaatio on oikeestaan meille älyttömän helppo tapa kuljettaa sitä asiakasta kohti sitä hetkeä, että päästään alottamaan sit se dialogi. Toisinsanoen tuottaa hänelle sitä relevanttiii sisältöä kussakin päätöksentekovaiheessa, sillä tavalla et se ei ole yksittäisten myyjien vastuulla vaan et pystytään keskitetyksi tuottaa heille se sisältö ja viesti.” (Haastateltava A)*

Haastattelun perusteella automaatiojärjestelmä helpottaa ja tehostaa rutiininomaista työtä ja antaa myynnille aikaa aikaa keskittyä olennaiseen. Markkinoinnille avautuu mahdollisuus tavoittaa suurempi yleisö relevantilla tavalla:

*”(Automaatio) poistaa siit paljon sitä human factory sitä et pitää luottaa siihen et myyjä muistaa ja osaa ja tietää varsinkin, kun ne on vielä siinä ihan nurturointi vaiheessa ne liidit. Se et me pystytään olla relevantteja isommille massoille” (Haastateltava A)*

Toiminta ja omistajuus on nurturointivaiheessa pääasiassa markkinoinnin funktiolla. Markkinointi kerää dataa ja kykenee sen avulla myös segmentoimaan ja löytämään uusia kohderyhmiä. Tämä mahdollistaa investointien suunnittelun ja auttaa rakentamaan uusia palveluita.

*”Hubspot tarjoaa hirveesti sulle dataa siitä, että mitä siitä seuraa kun sä sinne verkkoon jotain laitat tai mitä niille sun mainoksille siellä tapahtuu niin sehän on se mikä on arvokasta. Nähdään mikä siellä puree ja voidaan peilata siihen meidän omaan dataan, et jos me katotaan et joku (palvelu) on sellanen että se myy hyvin tai on kannattava ja sitä ostetaan, pärjätään kilpailussa muille, sit voidaan markkinoinnin datasta nähdä se et kelle sitä meidän kannattais myydä tai sit me voidaan kohdistaa sitä siellä verkossa sillä tavalla et me saadaan tavoitettua oikeita ihmisiä” (Haastateltava D)*

Myös olemassa olevia asiakkaita nurturoidaan ja markkinoinnin automaation tehtävänä nähdäänkin myös asiakassuhteiden hoito. Pääasiassa haastatteluissa automaation tehtävä kuitenkin vaikutti painottuvan uusasiakashankintaan.

*”Sanoisin et (järjestelmän hyöty) nro 1. on liidit ja sen jälkeen jatkuva tavallaan skaalaava yhteydenpito siihen joko nykyasiakkaaseen tai sun prospektiin.”*  
(Haastateltava A)

Automaatiojärjestelmän hyödyistä keskustellessa liidit mainittiin useimmiten. Uusasiakashankinta on riippuvaista potentiaalisista asiakkaista, joihin ottaa yhteyttä. Tämän vuoksi erityisesti myynti arvostaa laadukkaita liidejä, joilla viitataan tulevan kaupankäynnin todennäköisyyteen.

### Taso 3: Myyntiliidit

Kun asiakas on ollut vuorovaikutuksessa yrityksen viestinnän kanssa riittävästi, aktiivinen vuorovaikutus palveluntarjoajan sisällön kanssa johtaa korkeampaan liidipistemäärään. Ennalta-asetettujen kriteerien mukaisesti aktiivinen asiakas siirtyy Myyntiliidi-luokkaan (Sales Qualified Lead, SQL). Termillä viitataan myynnin hyväksymiin potentiaalsiin asiakkaisiin: henkilöihin tai yrityksiin, jotka myynnin funktio tunnistaa potentiaalisiksi ostajiksi. Pääasiallinen omistajuus siirtyykin tässä vaiheessa markkinoinnin funktiolta myynnille. Asiakas on ”lämmennyt liidi”, jonka nähdään odottavan soittoa. Myynnille tämä tarkoittaa haastattelun perusteella mukavampaa työtä:

*”Jos automaatio on nostanut tietyn liidin statusta niin korkeelle et se on nyt SQL ja sä lähet sitä kontaktoimaan niin kun sä lähet kontaktoimaan ihmistä, joka on kiinnostunut sun palvelusta, tarvitsee sun palvelua ja ehkä jopa odottaa sun yhteydenottoa niin on aika hemmetin paljon kivempaa tehdä sitä myyntiä”*  
(Haastateltava C)

*”(Järjestelmä) alkaa generoida niitä liidipisteitä ja sit myynti saa tälläsen liidin. Sit yksinkertaisesti soitetaan asiakkaalle et voisitte mahdollisesti olla kiinnostuneita tästä meidän palvelusta et oisko mahdollista keskustella lisää ja sit lähtee perinteinen vuorovaikutus puhelimitse tai sit jopa tapaaminen kanssa.*  
(Haastateltava B)

Myyjille markkinoinnin automaatio tuo lisää tietoa myynnin työkaluksi. Tieto on jakautunut tasaisemmin, asiakas tietää ostettavasta asiasta enemmän ja myyjä ostajan mahdollisista mielenkiinnonkohteista tai intentioista.

*”Myyjät näkee missä sivustoilla prospektit on käynyt ja kelle on laitettu tarjousta ja markkinointi saa parempaa dataa siitä, että miten liidit on tapahtunu, miten nopeesti ne on konvertoitunu, pystytään yhä enemmän tekemään parempaa ja kun pystytään mittaamaan niin pystytään saamaan tuloksia ja investoimaan.”*  
(Haastateltava C)

#### Tasot 4 ja 5: Mahdollisuudet ja kaupat

Tässä vaiheessa asiakas on kontaktoitu ja tuloksena on haastattelujen perusteella joko tapaaminen tai asiakkaan ”palautus nurturoitavaksi”, eli jalostettavaksi. Yhden haastateltavan yrityksen koko myyntiprosessi perustuu inbound-markkinointiin. Tällöin tulee erityisesti huomioida tukitoiminnot, asiakkaan mahdolliset haasteet ja niihin vastaaminen:

*”Pitää olla tukitoiminnot kohallaan et se asiakas pääsee etenemään siellä ostoputkessa. Pitää olla esim. kysymyspuu, mistä se näkee yleisiin ongelmiin ratkasut, pitää olla chattia, mahollisuutta soittaa tarvittaessa et sit ku asiakkaalle tulee ongelma niin se saa sen jostain selvitettyä ja pääsee taas eteenpäin siellä ostoputkessa ja sen pitää olla nopeeta sen toiminnan ... et se on yhtenäinen prosessi siitä kun se liidi on saatu ja miten siitä jatkuu.” (Haastateltava D)*

Automaatiojärjestelmästä saatava data auttaa myyntiä valmistautumaan tapaamiseen. Datan avulla tiedetään myyntiä varten tarvittavat resurssit ja voidaan ymmärtää asiakasorganisaation päätöksentekoprosessia ja siihen liittyviä henkilöitä. Kaupan klousaamisvaiheessa osataan ottaa oikeat asiat huomioon:

*”Markkinoinnin automaatioteknologiat auttavat siinä, että tiedät millon asiakas avalee niitä sähköposteja, millon klikkailee linkkejä, näät miten sähköpostit ja ehdotus leviää siellä organisaatiossa ja tiedät ketä muita sun pitäis ottaa mukaan siihen päätöksentekoprosessiin.” (Haastateltava C)*

Myynnille on arvokasta tietää, ketkä ovat lukeneet sähköposteja tai avanneet tarjouksia. Näin saadaan tietää eri päätöksentekijät ja voidaan pohtia keinoja vaikuttaa heihin rakentamalla asiakkaan rooleihin sopivat arvolupaukset. Luottamuksella on yhä erityisen tärkeä rooli ja erityisesti se korostuu myyntiprosessin loppupäässä, henkilökohtaisessa asiakaskohtamisessa.

*”Mä nään et myyjän roolista on enemmänkin tullut laaduntarkkailija, elikkä luodaan sille prospektille ja tulevalle asiakkaalle oppimisympäristö missä hän pystyy itse löytämään tietoa ja kouluttautumaan miten nää ongelmat ratkaistaan ja tän jälkeen myynnillä on se tehtävä, elikkä tarvitaan empatiakykyä validoida*

*se asiakkaan päätös ja pystyä synnyttämään se luottamus sitten lopussa”*  
(Haastateltava C)

*”Kyllä tänä päivänä tajutaan, että onhan tää kaupantekeminen kuitenkin luottamusbisnestä ja siinä tulee aina ihmismyyjällä jonkunlainen rooli.”*  
(Haastateltava E)

Myynnissä tarvittavat tunnetaidot nousivat esille haastatteluissa. Ihmisten välinen vuorovaikutuksen tärkeys saattaa myös korostua, kun yhä enemmissä määrin vuorovaikutus tapahtuu verkossa. Näin osaavalla ja ammattitaitoisella henkilökohtaisella myyntityöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaaseen. Haastattelujen perusteella kaupasta sopiminen tapahtuu B2B puolella pääosin yhä ihmisten välillä, kasvotusten.

## 4.2. Markkinoinnin ja myynnin rajapinta

Jokainen haastateltava löysi helposti yrityksestään tai työuransa kokemuksista haasteita myynnin ja markkinoinnin rajapinnasta. Näiden kahden funktion organisoitumistavat, prosessit ja integraatiot olivat kaikissa yrityksissä yksilölliset. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteena oli mm. tunnettuuden lisääminen, erilaiset konversiot, liidituotanto ja suora myynti. Digitaalinen markkinointi nähtiin erityisesti uusasiakashankinnan välineenä.

Myyntiprosessit vaihtelivat yrityksissä ja yhdessä koko prosessi perustui inbound-suoramyyntiin sekä kumppani-jakelukanaviin. Myyntiprosessissa korostui arvoa tuottava dialogi ja henkilökohtaisen myyntityön rooli nähtiin myyntisuppilon loppupään vaiheena lopullisen ratkaisun ja luottamuksen rakentajana.

### 4.2.1 Tekniset haasteet

Haastattelun kontekstissa rajapinnan ongelmista eniten korostui tekniset ongelmat. Tekniset ongelmat sijoittuivat usein markkinoinnin automaation ja CRM:n (asiakkuudenhallintajärjestelmä) välimaastoon. Ongelmiin vaikutti myös se, kenen vastuulla markkinoinnin automaatio nähtiin olevan. Parhaillaan mukana yhteen hiileen puhaltamassa oli sekä markkinoinnin, myynnin, että IT:n osastot.

Tekniset ongelmat linkittyivät vahvasti myös tiedon jakamiseen organisaatiossa. Myynti nähtiin helposti asiakasta lähimpänä, mutta aina se ei arkisista syistä johtuen päästänyt markkinointia yhtä lähelle. Jos tieto ei kulkenut rajapinnassa puolilta toisille, se johti yhä syvempiin ongelmiin:

*”Tarvitaan pohjadataa minkä päälle voidaan sitä rakentaa, eli siis yllättävän monessa organisaatiossa on edelleen se tilanne et kaikista se tärkein asiakasdata on siellä yksittäisten myyjien päässä ja CRM:n laitetaan vaan just ne pakolliset tiedot jos niitäkään. Mitä myynti voisi ennenkaikkea tehdä ... on et se pohjadata minkä päälle lähetään rakentamaan on kunnossa ... että siitä saadaan kaikki potentiaali irti. Toinen mikä sitte on ni antaa oikeesti tuki ja usko siihen projektiin*

*eli kun niitä liidejä rupee tulemaan ni ne kans kontaktoidaan ajoissa, niistä annetaan feedbackia et miten tää homma meni. ... mitä markkinointi vois tehdä toisella tavalla. Et tuoda proaktiivisesti niitä ideoita sinne markkinoinnin puolelle” (Haastateltava E)*

Teknisiin ongelmiin siis linkittyi aina myös reaali maailman ongelmia ja pahimmillaan ne johtivat myös ihmissuhdeongelmiin työpaikalla. Teknisiä ongelmia tuotti myös uusien ohjelmistojen opettelu sekä se, että markkinoinnin automaatio muuttaa olemassa olevia myynnin ja markkinoinnin prosesseja. Saattoi ilmetä muutosvastarintaa, tai ainakin mieltymys totuttuun tekemiseen oli näkyvissä

*”Tottakai nää uudet apuvälineet ja uudet järjestelmät tuo kaikille vähän paineita koska ne toimintamallit ja tekniikat täytyy uusiin toimintatapoihin opetella et se alku on aina hankalaa ja se että semmonen vanhojen ratsujen opettaminen uusille tavoille on aina haastavampaa kun niissä vanhoissa totutuissa rutiineissa pysyminen” (Haastateltava B)*

Haastatteluista selvisi myös, että tekniset ongelmat voivat pitää funktiot erillään. Jos molemmilla funktioilla on omat tekniset apuvälineet, joita he tyypillisesti käyttävät, voi tämä johtaa kuiluihin funktioiden välillä. Onnistuneeksi ratkaisuksi tarjottiin integroitua markkinoinnin automaatiojärjestelmää, jossa CRM:n ja markkinoinnin automaation data on samassa paikassa.

*”Siel on monia haasteita, yks haaste voi olla jos tietomallit ja rakenteet ja teknologiat on erillään, jos sanotaan et sul on markkinoinnin automaatio ja sit sul on CRM mis sul on myynti- ja asiakastieto niin elikkä jos nää on erillään myynnin ja markkinoinnin työkalut niin siinä on jo kuilu. Yks parempi tapaus on se et ne integroidaan et sieltä menee tieto, esim uudet liidit lähetetään CRM:ään mut täs on sit taas tulee se toinen haaste usein se et markkinointi menettää sen tatsin ja se ei tiedä miten validoituja ne oli tai miten se pystys parantaa tai mittaa sitä omaa tekemistään.” (Haastateltava C)*



*”Jos CRM on todella huonolla kudolla, eli tarkoittaa sitä että se kaikki asiakastieto ei oo ihan niin syvällä tai niin hyvin kaikkien saatavilla kun se voisi olla. On turha lähteä rakentaa jos ei oo dataa standardissa muodossa.”*  
(Haastateltava E)

Ongelmia oli siis sekä järjestelmien välillä, että funktioiden välisissä vaihtopisteissä. Yhteiset asiakkaat, mutta erilliset järjestelmät tai puuttuva funktioiden välinen vuorovaikutus aiheuttivat kipukohtia.

*”Ongelma on aina se etäisyys, voi olla fyysinen etäisyys tai työkalujen etäisyys ja sitten ehkä etäisyys nähdä sen toisen (funktion) tekemä arvo, että miten sitä tuotetaan.”* (Haastateltava C)

Etäisyys nähtiin haastatteluissa negatiivisena tekijänä. Etäisyyden nähtiin aiheuttavan haasteita vuorovaikutukselle. Työkalut ja vuorovaikutus vaikuttivat limittäytyvän usein yhteen, ne toisaalta pakottavat funktiot yhteen tai vaihtoehtoisesti pitävät ne erillään.

#### **4.2.2 Kulttuurilliset haasteet**

Haastatteluista selvisi ongelmia rakenteellisista yhteyksistä, arvostuksista ja yhteistyöstä. Ongelmat olivat osa päivittäistä tekemistä ja erikoistuminen tiettyihin työtehtäviin aiheutti etäisyyttä toisen funktion toimintaan. Haastatteluista syntyi kuva, että markkinointi tunnistaa myynnin heikkoudet ja myynti markkinoinnin heikkoudet.

*”En nyt ehkä sanois siiloja, mutta joitan yksittäisiä henkilöitä, joilla ei oo siinä peruspäivittäisessä duunissa markkinointi se isoin juttu mitä on niin sit on vähä vähemmän (yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä)”* (Haastateltava E)

Erot funktioiden ajatusmaailmoissa johtivat helposti arvostusongelmiin ja turhautumiseen. Arvostuksessa nousi esille kokemus arvostuksen puutteesta sekä arvostuksen puute toisen funktion toimintaa kohtaan. Tämä saattoi vaikuttaa myös valtasuhteisiin, myynnin dominoidessa suuremman mitattavuutensa kautta.

*”Iso ongelma on se kulttuuri, et miten myyntiä ja markkinointia arvostetaan... // ... Usein on myös tilanne myös johtuen siitä et myynti on niin helposti mitattavampaa ja nähdään sen tuoma impacti liiketoiminnalle, et myyntiä saatetaan arvostaa enemmän ja sitten taas siellä saattaa olla näkemys et markkinointi tekee vaan jotain sisältöä tai sitte markkinoinnissa voi olla et nähdään et siellä tehdään iso impacti ja sitte myynnissä ei osata hyödyntää esimerkiksi näitä liidejä. Voi syntyä hyvin tällöstä turhautumista.” (Haastateltava C)*

Organisaation sisäinen kilpailu näkyi pahimmillaan funktioiden välisenä taisteluna, jossa ei ollut pitkän tähtäimen voittajia. Vahvasti eriävät identiteetit johtavat helposti konflikteihin ja rapauttavat organisaation yhteishenkeä.

*”On mulla rehellisesti ollu semmosiakin keissejä työuran aikana että henkilökemiat on niin kaukana toisistaan että lähetään kilpailemaan keskenään markkinoinnin ja myynnin organisaatioiden välillä ja pahimmas tapaukses siel rupee henkilökemiat ne vähätki murenemaan et kyllähän tää vaatii ihmisjohtajuutta että tiedetään minkälaisia tyyppejä on (markkinoinnin automaation) stakeholdereina mukana ja miten me saadaan ne puhalttaa yhteen hiileen niin se on tosi tärkeitä.” (Haastateltava E)*

Ihmisten johtaminen nousi esille kulttuurillisten ongelmien ratkaisijana. Markkinoinnin automaatiojärjestelmässä on mukana useampia funktioita ja tavoitteiden saavuttamiseksi näiden täytyy pelata yhteen.

#### **4.2.3. Tavoitteiden ja päivittäisen tekemisen ristiriidat**

Haastaatteluissa ilmeni eroja ja haasteita yritysten funktioiden päivittäisessä toiminnassa sekä tavoitteissa. Tavoitteiden osalta ilmeni funktioiden välisiä konflikteja ja eroavuuksia. Funktioiden päivittäistekeminen eroaa toisistaan, joten erityisen tärkeäksi nousi yhtenäiset tavoitteet sekä kysynnän kartoitus puolin ja toisin – se, että molemmat funktiot ymmärtävät mitä toinen toiseltaan odottaa. Tarpeellista on myös tietää, miten funktio voi tukea toisen toimintaa.

*”Meil ei oltu tarpeeks selkeesti piirretty niitä et mikä on myynti ja mikä on markkinoinnin rooli missäkin vaiheessa, minkälaista viestiä me halutaan kussakin vaiheessa kertoa, millä tavoilla me tuodaan se et mitä markkinointi tekee niin myyjien tietoon et ei tuu niit yllätyksiä” (Haastateltava A)*

Markkinoinnin puolella työskentelevä haastateltava odotti myynnin hoitavan päivittäiset vastuunsa automaation rakentamisessa:

*”Jotta se markkinoinnin automaatio pystyy antamaan sellasta outputtia myynnille, eli tässä niitä liidejä, niin se tarvii molemminpuolista tukea sieltä myynnistä (pohjadataa CRM:ään).” (Haastateltava E)*

Haastattelussa korostui markkinoinnin ja myynnin yhteinäinen viestintä asiakkaan suuntaan. Parhaimmillaan funktiot tukevat toistensa toimintaa ja huonoimmillaan ne aiheuttavat hämmennystä sekä asiakkaalle, että funktiot toisilleen.

*”Markkinoinnin viesti linjaan sen kanssa mitä myynti kentällä puhuu asiakkaille. Minkälaisen oletuksen markkinointi luo siitä et ketä me olemme, ja mitä teemme ja miltä meidän kanssa tekeminen näyttää ... markkinoinnin tulee ottaa huomioon millä tavalla markkinoinnin automaatio tulee osaksi myyjien päivittäistä tekemistä sillä tavalla, että se tukee sitä ja on linjassa, eikä niinku kaks erillistä träkkiä jotka jumputtaa” (Haastateltava A)*

Markkinoinnin etäisyys asiakkaista esiintyi ongelmana. Myynti näki itsensä lähtökohtaisesti asiakasorientoituneena ja markkinoinnin etäisempänä.

*”Niin sillon kun se markkinointi on pikkasen erillään siitä kenttätöystä ja asiakasrajapinnasta niin siellä voi syntyä niitä väärinkäsityksiä toisaalta et se ei oo välttämättä kaikkien eri yksiköiden prosessit ei oo niille tuttuja.” (Haastateltava D)*

Ongelmaksi koettiin myös yhteistyön hitaus, joka johti menetettyihin mahdollisuuksiin. Myynti on lähellä asiakasta ja päivittäiset ongelmat ja avuntarpeet voivat olla hektisiä. Markkinoinnilta odotetaan erittäin nopeaa reagointia myynnin tarpeisiin, jotta markkinointi voidaan nähdä hyödyllisenä tukitoimintona myynnille.

*”Hitaus (aiemmin ongelmana) kun tarvitaan tukea johonkin, voi olla täsmällinenkin asia et markkinointi on niin lukkiutunut siihen omaan tekemiseen et saaks se ymmärrettyä siellä päässä ja irrotettua resurssit tekemään sitä niin siinä kesti virrata sellanen kvarttaalin verran” (Haastateltava A)*

Nopeudella viitataan välittömyyteen. Taulukkoon 4 on koottu haastatteluiden pohjalta rakentunut kuva tavasta hyödyntää markkinoinnin automaatiota. Taulukossa on myös haasteita, joita haastateltavat ovat kohdanneet automaatiojärjestelmän käyttöönotossa sekä markkinoinnin ja myynnin rajapinnassa. Samaan sarakkeeseen on koottu myös haastatteluissa ilmenneitä mahdollisuuksia parempaan funktioiden väliseen vuorovaikutukseen.

Taulukko 4. Tulosten yhteenveto

	Keinot hyödyntää markkinoinnin automaatiota	Tunnistettut haasteet ja mahdollisuudet
Taso 1: Identifioidut kontaktit	Tunnistetaan oikeat kohderyhmät: a) Manuaalisesti tai prospektointityökalun avulla etsitään sähköpostiosoitteita b) Inbound-markkinoinnilla sosiaalisen median kanavista, Googlestä tai Offline-maailmasta (esim. messut)	Manuaalinen prospektointi raskasta Uuden järjestelmän koulutus ja paine uudistua Inbound-ideologian omaksuminen ja prosessien uudelleenmuotoilu Olemassa olevien tietojärjestelmien yhteensovittaminen
Taso 2: Markkinointiliidit	Segmentoidaan asiakasryhmiä ja jalosetaan, eli nurturoidaan prospekteja/olemassa olevia asiakkaita: 1) Asiakasdataan perustuva personoitu viestintä 2) Viestinnästä ja verkkokäyttäytymisestä kerätään asiakasdataa 3) Entistä relevantimpaa viestintää	Markkinoinnin ja myynnin viestien mahdollinen epäjohtonmukaisuus -> viestit linjaan Funktioiden roolien ja toisiltaan tarvittavien resurssien selkeytys Yksityisyydenturvasta ja GDPR lainsäädännöstä huolehtiminen tilanteessa, jossa automaatiojärjestelmää rakennetaan itse
Taso 3: Myyntiliidit	Asiakkaan personoitu kontaktointi myynnin toimesta hyödyntäen automaatiojärjestelmästä saatua dataa	Markkinoinnilta tarvittavat resurssit myynnin tueksi riittävän nopeasti Funktioiden välisestä fyysisestä ja henkisestä etäisyydestä johtuva vuorovaikutuksen vähyys Tavoitekonfliktit (esim. liidimäärä, liidien kontaktointi)
Taso 4,5: Mahdollisuudet ja kaupat	Asiakastapaaminen ja ratkaisun tarjoaminen: ratkaisuehdotuksen seuranta asiakasorganisaation sisällä Tukitoiminnot verkossa: kysymyspuut, chattibotit yms.	Laadukas ihmisten johtaminen funktioiden välisen arvostuksen saavuttamiseksi Myyjien CRM:n täyttämisen mahdollinen laiminlyönti

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1. Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten markkinoinnin automaatiota voidaan hyödyntää ja mitä se tekee markkinoinnin ja myynnin rajapinnassa. Markkinoinnin automaatio määriteltiin tässä työssä automaatiojärjestelmäksi, joka työntää asiakasta päätöksentekoprosessissa eteenpäin relevantilla sisällöllä. Tutkimuksen teoriapohjana käytettiin tieteellisiä julkaisuja ja teoriapohjaa löytyi erityisesti markkinoinnin ja myynnin rajapinnasta. Markkinoinnin automaatio on sen sijaan erittäin uusi ilmiö, joten siitä on saatavilla tieteellisiä julkaisuja niukemmin. Rajapinnan teoriassa keskityttiin funktioiden välisiin haasteisiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin sekä joihinkin ratkaisuehdotuksiin. Ilmiön valinnassa painottui ajankohtaisuus ja laajamittainen digitaalinen muutos markkinoinnissa ja myynnissä.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin laadullisella tutkimuksella, jossa käytettiin puolistrukturoitua haastattelutapaa. Haastateltavina oli viisi markkinoinnin automaation käyttäjää erilaisista rooleista ja yrityksistä. Haastateltavien diversiteetti mahdollisti laajan ymmärryksen saavuttamisen markkinoinnin automaatiosta sekä rajapinnan haasteista ja tavoista vastata niihin. Haastateltavista neljä toimi B2B yrityksissä ja yksi B2C yrityksessä.

Haastatteluiden perusteella havaittiin tapoja hyötyä markkinoinnin automaatiosta, sekä selvitettiin sen käyttöprosessin vaiheet. Markkinoinnille järjestelmä tarjoaa mitattavuutta ja dataa segmentointia ja kampanjoita varten sekä työkalun asiakasdataan perustuvaan kohdennettuun viestintään. Järjestelmällä automatisoidaan rutiinityötä ja asiakkaita voidaan kuljettaa päätöksentekoprosessissaan eteenpäin heidän omaan verkkokäyttäytymiseensä perustuvalla relevantilla viestinnällä. Prospekti ja olemassa oleva asiakas pallottelee myynnin ja markkinoinnin funktioiden välillä ja limittäin parhaimmillaan jouhevasti.

Myynnille automaatiojärjestelmä tarjoaa lämpimiä liidejä, joiden mielenkiinnonkohteet on tunnistettu ja joiden ostoprosessin vaihe saatetaan hahmottaa paremmin. Parhaimmillaan ennen asiakastapaamista tiedetään, että ketkä asiakasorganisaatiossa ovat tietoisia palveluntarjoajan

ratkaisuista ja mahdollisesti myös kiinnostuneita. Näin myyjä tietää esimerkiksi ottaa oikean kollegan mukaansa tapaamiseen.

Haastatteluissa selvisi myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteita. Osa niistä oli kulttuurillisia, esimerkiksi erot arvostuksissa ja tavassa katsoa liiketoimintaa. Jos ihmiset eivät arvosta toisiaan ja toistensa tekemistä, se johtaa helposti turhautumiseen ja pahimmillaan funktioiden välien tulehtumiseen. Funktioiden etäisyys niin henkisesti, kuin fyysisestikin aiheutti kipuilua vuorovaikutukseen. Asiakasviestinnässä taas haasteena oli markkinoinnin ja myynnin viestien yhteensovittaminen sekä johdonmukaisuus. Erityisesti huomioitava haaste oli järjestelmien erillisuus, jolloin myynnillä saattoi olla CRM ja markkinoinnilla automaatiojärjestelmä. Tämä aiheutti etäisyyttä ja haasteita vaihtopisteisiin. Funktioiden roolien ja tavoitteiden epäselvyys tai epäjohdonmukaisuus aiheutti haasteita ja kuiluja. Tähän ratkaisua tarjosikin markkinoinnin automaatio.

Yhteenvetona voidaan todeta, että markkinoinnin automaatiolla voidaan vastata rajapinnan haasteisiin. Automaation käyttöönotto ja hyödyntäminen pakottaa markkinoinnin ja myynnin lähemmäs toisiaan. Parhaillaan käyttöönottovaiheessa katsotaan asiakaspolku yhdessä läpi ja selvitetään funktioiden roolit polun eri vaiheissa. Samalla käsitellään funktioiden odotukset toisiltaan ja sovitaan yhteiset tavoitteet. Tämän jälkeen vaihdetaan jatkuvasti tietoa ja päivitetään aktiivisesti yhteisiä tavoitteita.

## 5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa tunnistettiin samoja haasteita, joista teoriaosuudessa keskusteltiin. Homburgin ym. (2008) jakoivat tutkimuksessaan markkinoinnin ja myynnin rajapinnan muodostuvan erilaisista vuorovaikutussuhteista. Näistä vuorovaikutussuhteista korostui haastatteluissani erityisesti tiedon jakaminen ja rakenteelliset yhteydet. Tiedon jakamisen tärkeys tunnistettiin ja sitä vaadittiin sekä yhteisen suunnittelun, että yhteisten järjestelmien toimimisen takaamiseksi. Rakenteellisista yhteyksistä korostui yhteistyön merkitys. Yhteistyö linkittyi tavoitteidenasetantaan sekä päivittäiseen vuorovaikutukseen. Homburg ja Jensen (2007) löysivät eroja funktioiden orientaatioissa, jotka näkyivät parantuneena liiketoiminnan suoriutumisena. Erojen positiivista puolta ei tullut esille haastatteluissa ja diversiteetistä ei keskusteltu voimavarana.

Rouzièsin ja kumppaneiden (2005) mukaan markkinointi nähdään pitkälle katsovampana ja tuotekeskeisempänä, kun taas myynti asiakaskeskeisempänä ja lyhyemmälle katsovana. Markkinointi nähtiin myös haastateltavien silmin isoa kuvaa piirtävänä, toisaalta negatiivisessa valossa nähtiin sen hitaus. Tätä voidaan tarkastella jakamalla markkinointi strategiseen ja taktiseen tekemiseen. Myynti ei vaikuttanut olevan aina tyytyväinen markkinoinnin taktiseen puoleen, jonka tärkeäksi tehtäväksi se näki myynnin nopean auttamisen.

Sosiaalipsykologian näkökulmasta haastteluissa näkyi Hoggin ym. (2000) ajatukset sisäryhmäajattelusta. Oman funktion toiminta nähtiin haastatteluissa lähtökohtaisesti aina osaavampana ja ulkoryhmän, eli naapurifunktion toiminta heikompana. Haastateltaville ei tuottanut ongelmia etsiä rajapinnan haasteita, jotka johtuivat naapurifunktiosta. Myös oman funktion toimintaa osattiin kritisoida, mutta se oli huomattavasti vähäisempää.

Markkinoinnin automaation osalta haastateltavien näkemykset automaation vaiheista mukailivat melko johdonmukaisesti teoriaa (Järvinen ja Taiminen 2016). Myös CRM-järjestelmän ja markkinonnin automaation vaihtopiste oli selkeästi näkyvissä. Haastatteluissa isomman roolin Järvisen ja Taimisen tutkimukseen nähden sai markkinoinnin automaation ensimmäinen taso, eli potentiaalisten asiakkaiden identifiointi. Sen nähtiin olevan haastava vaihe, ja aiemmasta tutkimuksesta poiketen siihen vastattiin myös manuaalisin keinoin erilaisin prospektointityökaluin. Haastatteluissa korostui myös erityisesti järjestelmän käyttö uusasiakashankinnassa, kun olemassa olevien asiakassuhteiden hoito vaikutti toissijaisemmalta.

Ramos ja Young, (2009) totesivat tutkimuksessaan sisältömarkkinointistrategiassa myyntisyklin olevan pitkä, moniulotteinen ja prosessin pitävän sisällään useita osallistujia. Myös haastatteluissa korostui samat näkemykset myynnistä ja markkinoinnista. Markkinoinnin automaation hyötyjä perusteltiin pitkällä myyntisyklillä ja järjestelmän nähtiin hyödyttävän yritystä paljastaessaan asiakasyrityksen päätöksentekijöitä. Markkinoinnin automaatiolla pyrittiin myös vastaamaan monikanavaisen viestinnän haasteisiin, joskin siinä aina onnistumatta. Markkinoinnin ja myynnin roolien selkeys nousi haastatteluissa ensisijaisen tärkeäksi yhteistyön onnistumiseksi.



Markkinoinnin automaation määritelmä ei ole yhtenäinen. Aiemmassa tutkimuksessa se on määritelty erilaisten ehtojen kautta ja sitä on verrattu sisältömarkkinoinnin ja inbound-markkinoinnin määritelmiin. Ehdotankin tutkimuksen teorian ja haastatteluiden perusteella määritelmää:

*”Markkinoinnin automaatio on alusta, jolla kuljetetaan järjestelmän haaliman asiakasdatan perusteella rakennetun relevantin ja automatisoidun viestinnän avulla asiakasta päätöksentekoprosessissaan eteenpäin”*

Aiemmassa teoriassa markkinoinnin automaation on kuvattu sisältävän järjestelmän, jolla voidaan lähettää sisältöä käyttäjän asettamien ehtojen perusteella (Järvinen ja Taiminen 2015). Holliman ja Rowley (2014) tutkimuksessa taas sisältömarkkinointia määriteltiin mm. relevantiksi sisällöksi, jolla houkutellaan ja ylläpidetään asiakassuhteita tarjoamalla informaatiota, jota asiakkaat haluavat saada. Omassa tutkimuksessani nousi esille asiakaspolku asiakkaan näkökulmasta: sitä katsottiin asiakkaan päätöksentekoprosessina.

## 5.2. Suositukset yrityksille

Inbound-mallin liiketoiminta kehittyä huimaa vauhtia pitäen sisällään useita markkinoinnin ja myynnin osa-alueita. Digitalisaatio pakottaa yritykset päivittämään toimintatapojaan ja pohtimaan jatkuvasti funktioidensa rooleja ja tapoja toimia yhdessä. Markkinoinnin ja myynnin rajapinnan vuorovaikutusta on luonnehdittu konflikteilla ja kommunikaation sekä yhteistyön puutteella (Dewsnap ym. 2002). Markkinoinnin automaatio tarjoaa haastatteluiden perusteella mahdollisuuden pakottaa funktiot lähemmäs toisiaan ja suunnittelemaan tekemistä yhdessä.

Olivian tutkimuksessa (2006) markkinoinnin ja myynnin haasteisiin vastattiin kysynnän kartoituksella ja vaihtopisteisiin huomiota kiinnittämällä. Sama asia oli tapetilla haastateltavien organisaatioissa. Markkinoinnin automaation koettiin vaativan sekä myynnin, että markkinoinnin osallistumista ja aktiivista panosta. Tärkeäksi nähtiin selkeän roolituksen funktioille sekä sen, että molemmat ymmärtävät mitä toinen toiselta odottaa. Yhteiset tavoitteet koettiin johtavan onnistuneisiin lopputuloksiin ja asiakaspolun kartta tehokkaana työvälineenä hahmottaa funktioiden roolit. Vaihtopisteenä nähtiin asiakkaan siirtyminen markkinoinnilta

myynnille myyntisuppilon loppupäässä. Tässä haasteita aiheutti järjestelmien väliset integraatio-ongelmat.

Myynnin ja markkinoinnin malli on nähty teoriassa erityisesti B2B puolella erittäin vahvasti suppilomallin kautta (mm. Järvinen ja Taiminen 2006 sekä Kotler ym. 2006). Onkin hyvä aika kyseenalaistaa ajatusta, sillä digitalisaation odotetaan haastattelujen perusteella johtavan yhä personoidumpiin asiakaspolkuihin. Haastatteluissa tulevaisuus nähtiinkin sellaisena, jossa asiakas kulkee personoidun viestinnän kautta personoidulle verkkosivulle, jotka puhuttelevat asiakasta hänelle mieluisalla kielellä ja verkkosivut ovat rakentuneet asiakkaan omien mieltymysten mukaisiksi. Suppilomalli on nähty jo pitkään perusoletuksena, mutta ideaa kannattaa kyseenalaistaa jo sen takia, että äärimmäisen personoitu viestintä yhdistettynä asiakastietoon voidaan nähdä johtavan siihen, että jokaisella potentiaalisella asiakkaalla on oma asiakaspolkunsaa ja suppilomalli yleistää vaihteita.

Markkinoinnin automaation hyötyjen suhdetta kalliiseen hintaan kyseenalaistettiin haastattelussa. Kuukausiveloitukseen perustuvalta palvelulta odotettiin paljon, sillä investointia mitattiin sen tuottamien liidien tuottaman kaupan mukaan. Mitattavuuden osalta pohdittiin myös erityyppisiä konversioita. Kyseenalaistaminen liittyi ajatukseen oman markkinoinnin automaatiojärjestelmän rakentamisesta. Verkosta löytyy ilmaisia ja lähes ilmaisia työkaluja, joilla voidaan tehdä paljon samoja asioita kuin kalliilla kokonaisvaltaisilla automaatiojärjestelmillä. Itse rakennetut automaatiojärjestelmät herättivät kuitenkin huolta yksityisyydensuojan näkökulmasta. GDPR asetusten noudattaminen ja tarvittava osaaminen nähtiin riskialttiiksi ja haastavaksi, kun rakennetaan itse automaatiojärjestelmää ja kerätään asiakastietoa.

### **5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen teoria perustui englanninkielisiin tieteellisiin artikkeleihin. Tämä sisältää riskin väärinymmärryksestä tai -tulkinnasta, erityisesti kun osa sanoista on suomen kielessä vakiintumattomia, jolloin niiden kääntäminen on tulkinnanvaraista. Markkinoinnin automaation osalta laadukasta tieteellistä tutkimusta on vielä toistaiseksi erittäin vähän ilmiön nuoresta iästä johtuen.

Tutkimus perustui haastatteluihin, joissa haastateltaviksi valikoitui viisi miestä. Yksipuolisella sukupuolijakaumalla saattaa olla vaikutus tuloksiin, toisaalta suurempana haasteena on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus. Puolistrukturoitu haastattelutyöli johtaa helposti johdattelevuuteen, jota saattoi tapahtua tässäkin tutkimuksessa. Kysymyksen asettelulla voi vaikuttaa vastauksiin, joita haastateltavalta saadaan. Haastateltavista useampi toimi myynnin tehtävissä, joten rajapinnan haasteissa painottui heidän näkemyksensä ongelmista. Tuloksia laatiessa taas tutkijaan vaikuttavat haastateltavien kanssa koetut henkilökemiat, tutkijan asenteet ja olemassa olevat uskomukset. Toisaalta tutkijan hiljainen tieto mahdollistaa merkitysten löytämisen haastateltavien sanojen takaa.

Haastattelu oli ensimmäinen tutkimus, jossa tutkittiin markkinoinnin automaatiota yhdessä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan kanssa. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin määritellä markkinoinnin automaatiota tarkemmin ja sitä myötä rakentaa tiedeyhteisölle yksimielisyyttä sen markkinoinnin automaation sisältämisestä osista. Tutkimuksessa mainittiin kolme markkinoinnin automaatiojärjestelmää: HubSpot, Marketo ja VINE. Kiinnostavaa olisi tutkia mikä on järjestelmistä hyödyllisin, esimerkiksi eri järjestelmän käyttäjien liiketoiminnan tuloksia tutkimalla. Aihetta kannattaisi tutkia kvantitatiivisesti, jotta voidaan löytää syy-seuraussuhteita.

Kvalitatiivisesti voitaisiin tutkia asiakkaiden kokemuksia automaatiojärjestelmien tuottamasta personoidusta markkinointiviestinnästä. Aihetta voitaisiin tutkia asiakkaan näkökulmasta selvittäen millaiseksi he viestinnän kokevat, koetaanko jotain liian henkilökohtaiseksi tai ”pelottavaksi”. Toisaalta kiinnostavaa olisi myös verrata asiakkaiden reaktioita lämpimiin (automaatiojärjestelmän avulla jalostetut asiakkaat) ja kylmiin puheluihin.

Markkinoinnin automaatiota voitaisiin tutkia myös politiikan näkökulmasta. Vuonna 2016 käytiin kahdet poliittisesti merkittävät tapahtumasarjat: USA:n presidentinvaalit sekä Yhdistyneiden kuningaskuntien Brexit-kansanäänestys. Viestintätoimisto Cambridge Analytica käytti asiakasdataan perustuvaa personoitua viestintää valtavassa mittakaavassa vaikuttaakseen äänestysten tuloksiin (Cadwallard & Graham-Harrison 2018). Markkinoinnin automaatio ei olekaan vain kauppatieteiden tutkimuskohde, vaan sen tulisi olla myös valtiotieteellisen, oikeustieteellisen sekä filosofisen tutkimuksen kohde.

Markkinoinnin ja myyynnin rajapinnan osalta suosittelen uutta tutkimusta funktioiden rooleista digitalisaation yhä edetessä. Uudet työkalut vaikuttavat yhteistyöhön ja erityistä hyötyä olisi tutkimuksesta, jossa selvitettäisiin onnistuneita tapoja toimia yhdessä hyödyntäen uusia teknologisia apuvälineitä. Molempien funktioiden työtä pyritään automatisoimaan ja kiinnostavaa olisikin tutkia myös automatisoinnin tuottamia hyötyjä ja haasteita. Kun markkinointi ja myynti nähdään toisiaan täydentävinä ja digitaaliset työkalut yhdistävät tekemistä yhä enemmän, olisi hyödyllistä tutkia myös funktioiden välistä etäisyyttä. Voidaan pohtia, onko markkinointi ja myynti kannattavaa pitää erillisinä funktioina vai saman funktion eri osa-alueina.

# LÄHTEET

- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, 90(7, 8) Retrieved from [http://tuni.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1LT8MwDLZgkxCn8RTjMZUf0NF2TZue0JhWgaYxJDoOXKakiSUuLbDt\\_2OXFgQICYmLfekha3PduJ8BhgEfc\\_9hgmWwp5BHTCViqSiCJPIWJWg9n1Elfmt8nwqr1Iq-OWkbi7kpzG1uRuUrKDbldmfml8w6YDHB03y8vnF5TISfN9aD9XYhLZPuQaz6U-D7Fds\\_oHAVVhJO2CaFXxMSliti6c-2fsrW-O\\_FrkDnYZG2hm-O8oubNhiD7aatvd96JK\\_OOPCOCU6zVGZc0\\_RY3kA83Scja7demyCy9mdxw0XVImhdahlSPIPrAIjpFW-9oSofSOVpaJRk46USHKKzxTzkzBSaFWMSTw4hFZRFvYIHAYFlhoTIUukSgg1sEp4uRRMFGYUduG82fWC3JLvGIRhy\\_Vy8bnv4z98cwLblljUbbCn0Fq9ru0ZKfrlPWgPJw-jO9a3N7PHHhnUG1UyY-mnLINZJbM38Gi0LQ](http://tuni.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1LT8MwDLZgkxCn8RTjMZUf0NF2TZue0JhWgaYxJDoOXKakiSUuLbDt_2OXFgQICYmLfekha3PduJ8BhgEfc_9hgmWwp5BHTCViqSiCJPIWJWg9n1Elfmt8nwqr1Iq-OWkbi7kpzG1uRuUrKDbldmfml8w6YDHB03y8vnF5TISfN9aD9XYhLZPuQaz6U-D7Fds_oHAVVhJO2CaFXxMSliti6c-2fsrW-O_FrkDnYZG2hm-O8oubNhiD7aatvd96JK_OOPCOCU6zVGZc0_RY3kA83Scja7demyCy9mdxw0XVImhdahlSPIPrAIjpFW-9oSofSOVpaJRk46USHKKzxTzkzBSaFWMSTw4hFZRFvYIHAYFlhoTIUukSgg1sEp4uRRMFGYUduG82fWC3JLvGIRhy_Vy8bnv4z98cwLblljUbbCn0Fq9ru0ZKfrlPWgPJw-jO9a3N7PHHhnUG1UyY-mnLINZJbM38Gi0LQ) (vierailtu 15.10.2019)
- Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran, & William O. Bearden. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. doi:10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). *Marketing–sales interface configurations in B2B firms* doi:<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.indmarman.2008.12.012> (vierailtu 14.10.2019)
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing* Routledge.
- Christian Homburg, Ove Jensen, & Harley Krohmer. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154. doi:10.1509/jmkg.72.2.133
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10454/3235> (vierailtu 15.10.2019)
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119. doi:10.1080/08853134.2000.10754230
- Heimbach, I., Dipl-Kffr, Kostyra, D. S., Dr, & Hinz, O., Prof Dr. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133. doi:<http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi, 23, 156-162.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi, 23, 152

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1996). *Tutki ja kirjoita*. 13 painos. Helsinki: Tammi, 23,
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita* 15 painos Helsinki: Tammi, 160–162, 164
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1 painos., Helsinki: Tammi, 34
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.  
doi:10.5465/AMR.2000.2791606
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293.
- Homburg Ch. / Jensen O. (2007). *The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?*
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). *Harnessing marketing automation for B2B content marketing* doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002> (vierailtu 11.10.2019)
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006, Jul). Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84, 68. Retrieved from MEDLINE database.  
Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16846190> (vierailtu 11.10.2019)
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Tuomo, P., (2005) *Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino, 105-106
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy. *McKinsey Quarterly*, 1, 74-85.
- Malshe, A., & Sohi, R. S. (2009). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 400-421.  
doi:10.1007/s11747-009-0132-6
- Odden, L. (2012). *Optimize : How to attract and engage more customers by integrating SEO, social media, and content marketing*. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.  
Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=818122> (vierailtu 12.10.2019)
- Oliva, R. A. (2006). The three key linkages: Improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 395-398.  
doi:10.1108/08858620610690155
- Ramos, L., & Young, G. O. (2009). The social technographics of business buyers. *Forrester Research*,

- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122. doi:10.1080/08853134.2005.10749053
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: Strategic alignment and functional implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), 1-20. doi:10.1080/08853134.1996.10754041
- Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna, & Rabikar Chatterjee. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579. doi:10.1509/jmkr.43.4.564
- Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470-488. doi:10.1016/j.indmarman.2013.02.015
- Workman, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.

Verkkolähteet:

Cadwallard & Graham-Harrison (2018) Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach, The Guardian  
<https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election> (vierailtu 15.11.2019).

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Haastattelukysely markkinoinnin automaation myyjälle**

1. Mitä markkinoinnin automaatio tarkoittaa?
2. Miksi markkinoinnin automaatiota kannattaa hyödyntää?
3. Miten markkinointiosasto hyötyy markkinoinnin automaatiosta ja millaisia tavoitteita markkinoinnin kannattaa sille asettaa?
4. Miten myyntiosasto hyötyy markkinoinnin automaatiosta ja millaisia tavoitteita myynnin kannattaa sille asettaa?
5. Mitä käyttöönnotossa kannattaa ottaa huomioon?
6. Millaisia haasteita olet huomannut markkinointi ja myyntiosaston välillä?
7. Millainen vaikutus markkinoinnin automaatiolla on myynnin ja markkinoinnin osastojen yhteistyöhön?
8. Mitä tapahtuu seuraavaksi, mihin päin ollaan menossa?



## **Liite 2: Haastattelukysely markkinoinnin automaation käyttäjille**

1. Markkinoinnin ja myynnin rajapinta
  - a. Millainen rooli markkinoinnilla on yrityksessänne? Entä digimarkkinoinnilla?
    - i. Markkinoinnin tavoitteet?
  - b. Millainen rooli myynnillä on yrityksessänne?
    - i. Myynnin tavoitteet?
  - c. Miten markkinointi ja myynti tekee yhteistyötä?
  - d. Millaisia haasteita markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä on ollut?
2. Markkinoinnin automaatio
  - a. Miksi käytätte markkinoinnin automaatiota?
  - b. Millaista arvoa markkinoinnin automaatio luo teille?
  - c. Mitkä ovat markkinoinnin automaation tavoitteet?
  - d. Mitkä tekijät tulee ottaa huomioon markkinoinnin automaation käytössä, käyttöönotossa?
3. Yhdistäjänä
  - a. Miten myynti hyödyntää markkinoinnin automaatiota?
  - b. Miten markkinointi hyödyntää markkinoinnin automaatiota?
  - c. Millainen vaikutus markkinoinnin automaatiolla on ollut markkinoinnin ja myynnin rajapinnalle, yhteistyölle?

### Liite 3: Sanasto

B2B (Business-to-business)	Markkinat, jossa yritykset myyvät toisille yrityksille
B2C (Business-to-consumer)	Markkinat, jossa yritykset myyvät kuluttajille
Follow-Up	Yhteydenotto asiakkaaseen tai potentiaaliseen asiakkaaseen/ennalta sovitun toimenpiteen toteuttaminen tai jatkaminen
Inbound	Yritys houkuttelee potentiaalisia asiakkaita relevantin sisällön avulla
Liidi	Potentiaalinen asiakas, tunnistettu markkinoinnin tai myynnin toimesta ja täyttää enemmän ehtoja kuin prospekti
Liidigenerointi	Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ja jalostaminen myyntiä varten
Liidipiste	Markkinoinnin automaatiojärjestelmä pisteyttää potentiaalisia asiakkaita heidän käyttäytymisensä mukaan. Pisteytys määrittyy järjestelmän käyttäjän ennalta määritettyjen ehtojen mukaisesti.
Marketing Qualified Lead, MQL	Markkinoinnin tunnistama (ja tunnustama) potentiaalinen asiakas
Nurturoida	Jalostaa (asiakasta), eli sisältömarkkinoinnin avulla johdatella asiakasta ostoprosessissa eteenpäin
Outbound	Yrityksen myynti perustuu siihen, että se lähestyy asiakkaita kohti, esimerkiksi soittamalla ennalta tuntemattomille asiakkaille
Prospekti	Potentiaalinen asiakas
Sales Qualified Lead, SQL	Myynnin tunnistama (ja tunnustama) potentiaalinen asiakas